

# **Verselbständigung Gemeindebetriebe (GBET) Köniz?**

## Motive und Wirkungen

## Kurzbericht

Bearbeitungsdatum 20. Januar 2021  
Version 2.0 (formatiert)  
Autoren Christian Flühmann (Leiter Gemeindebetriebe)/Dr. Urs Bolz (bolz+partner consulting ag)

## Inhalt

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Ausganglage und Auftrag</b> .....	<b>5</b>
1.1 Vorgeschichte.....	5
1.2 Aufträge Parlament.....	5
1.3 Aufträge Gemeinderat .....	6
<b>2. Die heutigen Gemeindebetriebe; Problemstellung und Zielbild</b> .....	<b>6</b>
2.1 Die heutigen Gemeindebetriebe.....	6
2.2 Problemstellung .....	7
2.3 Zielbild: Selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt .....	9
2.4 Positive Erfahrungen anderer Gemeinden .....	11
<b>3. Wirkungen der Ausgliederung - Antworten auf die Fragen des Gemeinderats</b> .....	<b>12</b>
3.1 Zusammenfassung / Überblick .....	12
3.2 Wirtschaftlich vorteilhaft: Effektivere, effizientere und zukunftsorientierte Leistungserbringung .....	13
3.3 Stopp der Überalterung der Infrastruktur.....	14
3.4 Chancen nutzen dank Einstieg in die Wärmeversorgung.....	15
3.5 Keine finanzielle Belastung des Gemeindehaushalts – Potenzial für einmalige und wiederkehrende Erträge .....	19
3.6 Transaktionskosten verhältnismässig – belasten die Gemeinde nicht.....	21
3.7 Auswirkungen auf Finanzen: Keine Belastung – mittelfristiges Potenzial .....	21
3.8 Auswirkungen auf die Gemeindeverwaltung.....	22
3.9 Auswirkungen auf das Personal.....	23
3.10 Auswirkungen auf die Bevölkerung (Kundschaft).....	23
<b>4. Risiken und Handlungsalternativen</b> .....	<b>24</b>
4.1 Risiken der Verselbständigung .....	24
4.2 Handlungsalternative 1: Erhöhung des Handlungsspielraums innerhalb Verwaltung .....	25
4.3 Nullvariante: Ablehnung aller Massnahmen.....	26
<b>5. Schlussbemerkungen</b> .....	<b>27</b>
<b>6. Anhänge</b> .....	<b>28</b>
6.1 Vergleich verschiedener Gemeindeunternehmungen .....	28
6.2 Synergiepotential Wasser-Fernwärme .....	29
6.3 Schätzung Transaktionskosten .....	30

## Abkürzungsverzeichnis

DUB	Direktion Umwelt und Betriebe
DZ AD	Dienstzweig Abfallbewirtschaftung und Deponie
DZ AUB	Dienstzweig Administration Umwelt und Betriebe
ewb	Energie Wasser Bern
FS UE	Wärmeversorgungsplanung
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
GBET	Abteilung Gemeindebetriebe
GEP	Genereller Entwässerungsplan
GIS	Geographisches Informationssystem
GR	Gemeinderat
GO	Gemeindeordnung
gbm	Gemeindebetriebe Muri
GF	Geschäftsführer/-in
MA	Mitarbeiter
SGU	Selbstständige Gemeindeunternehmung
WV	Wasserversorgung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung Spezialfinanzierung Wasser; Finanzkontrolle, 2017	8
Abbildung 2: Involvierte Akteure am Beispiel einer Investition von CHF $\geq$ 2.0 Mio. (relative Darstellung)	14
Abbildung 3: Synergiepotenzial Wasser-Wärme im Perimeter Köniz-Liebefeld	17
Abbildung 4: Wärmeverbund Schliern (BKW AG, 2015)	18

## Zusammenfassung

Zum Legislaturzielschwerpunkt 7.1.2 «Starke Dienstleistungen» war 2019 die Grobanalyse «Sourcing DUB» erarbeitet worden. Daraufhin ist das Parlament mit zwei Vorstössen, 1928 Postulat und 2023 Motion, aktiv geworden. Es fordert damit vom Gemeinderat Informationen und Grundlagen zu einer Ausgliederung der Gemeindebetriebe in eine selbständige Gemeindeunternehmung mit gleichzeitigem Einstieg in die Wärmeversorgung. Die Motion wie das bereits erheblich erklärte Postulat müssen im Verlaufe dieses Jahres beantwortet werden. Vorab forderte der Gemeinderat die DUB auf, bis Ende Januar 2021 in einem Bericht Konsequenzen und Auswirkungen einer möglichen Ausgliederung aufzuzeigen. Dieser Bericht liegt hier nun vor.

Die Aufgaben der heutigen Verwaltungseinheit Gemeindebetriebe sind dem Bereich der öffentlichen Werke zuzurechnen. Mit dieser stark regulierten Branche bestehen diverse Schnittstellen, u.a. zirkulieren Fachkräfte bei beruflichen Veränderungen fast ausschliesslich in den vorwiegend verselbständigten Stadt- und Kommunalwerken.

Die GBET stehen aufgrund des anstehenden Generationenwechsels vor einem eigentlichen «Brain Drain». Zudem droht ca. 2025 eine Gebührenerhöhung, können die negativen Rechnungsergebnisse der vergangenen Jahre nicht nachhaltig gestoppt werden. Gleichzeitig wurde in den letzten Jahren deutlich zu wenig in den Werterhalt der Wasserinfrastruktur investiert; dieser Nachholbedarf muss ausgeglichen werden, soll die Versorgung der Bevölkerung auf längere Frist gewährleistet werden.

Als Teil der Zentralverwaltung verfügen die GBET gegenüber den selbständigen Kommunal- und Regionalwerken über etliche Nachteile, bzw. deutlich kürzere Spiesse. Geschäftsabläufe, Kundenbeziehungen und die Betriebsführung haben sich den allgemeinen Verwaltungsregeln zu unterziehen. Im Gegensatz dazu berichten alle verselbständigten Einheiten von massgeblichen Effizienzsteigerungen dank schnellerer Abläufe und grösserer Effektivität; sie sind unternehmerisch, mit direkter Ergebnisverantwortung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, tätig. Will die Gemeinde die Problemstellung im Bereich der Gemeindebetriebe nachhaltig lösen und eine Basis für eine fortdauernde Dienstleistungserbringung durch eine kommunale Einheit schaffen, drängt sich die Ausgliederung in eine selbständige Gemeindeunternehmung als bewährter Handlungsansatz auf.

Damit liesse sich die Effizienz durch die Konzentration auf die betrieblichen Aufgaben derart steigern, dass von einer namhaften Ergebnisverbesserung in der Grössenordnung von 0.5 Mio. ausgegangen werden kann. Könnten in Zukunft unternehmerische Entscheide in der Siedlungswasserwirtschaft und der auszubauenden Wärmeversorgung aus einer Hand, rasch und gleichzeitig gefällt werden, erschlosse sich rein bei Tiefbauarbeiten ein Kostensenkungspotenzial von rund CHF 0.5 Mio. pro Kilometer gemeinsame Leitung, was direkt der Könizer Kundschaft zugutekäme. Den jüngeren Fachkräften der Gemeindebetriebe könnten interessante Entwicklungsperspektiven geboten werden. Die Nachteile gegenüber den Drittwerken auf dem Arbeitsmarkt könnten reduziert werden, was es erlauben sollte im ausgetrockneten Arbeitsmarkt Werkpersonal besser bestehen zu können.

Eine Verselbständigung wird nicht alle Probleme lösen. Sie bietet jedoch die besten Erfolgsaussichten und Chancen, die Herausforderungen zu bewältigen. Die Handlungsalternative, Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Spezialfinanzierungen innerhalb der Verwaltung, schneidet im Vergleich deutlich schlechter ab, brächte zweierlei Arten Regelungen und wäre zudem mit dem Risiko Neuland zu betreten behaftet.

Die finanziellen Folgen einer Ausgliederung auf die Gemeinde bleiben kostenneutral. Es ist mit einmaligen Transaktionskosten von grob geschätzten CHF 1.5 bis 2.0 Mio. zu rechnen, welche von den beiden Spezialfinanzierungen Wasser und Abwasser übernommen werden könnten. Mit dem als Zielgrösse verbindlich festzulegenden Effizienzgewinn von gegen eine halbe Million CHF pro Jahr wäre der Initialaufwand innert weniger Jahre refinanzierbar. Dieser Lösungsansatz böte beste Chancen, die mittelfristig drohende Gebührenerhöhung bei Wasser und Abwasser auf unbestimmte Zeit hinauszuschieben. Aus Gemeindesicht ist die Ausgliederung als kostenloses Investment einzustufen, welches mittelfristig für die Gemeinde Früchte tragen wird.

Ausschliesslich eine selbständige Gemeindeunternehmung wäre in der Lage in den Zukunftsmarkt Wärmeversorgung einzusteigen. Damit eröffnet sich der Gemeinde Köniz die Möglichkeit, die Hoheit über das Leitungsnetz und die Wärmeversorgung in kommunaler Hand zu halten. Die Wertschöpfung und die Gewinne bleiben in der Gemeinde. Sie kann damit einen aktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zur Erreichung der Klimaziele leisten.

## **1. Ausganglage und Auftrag**

### **1.1 Vorgeschichte**

Im Rahmen der Massnahme 7.1.2 des Legislaturzielschwerpunktes «Starke Dienstleistungen» wurde 2019 die Grobanalyse für interne/externe Erbringung von Dienstleistungen («Sourcing DUB») erstellt. Der Gemeinderat beschloss am 21.08.2019, auf eine Ausgliederung der Siedlungswasserwirtschaft, verbunden mit einem Einstieg des darauf basierenden Tochterunternehmens in die Wärmeversorgung, zum jetzigen Zeitpunkt zu verzichten und keine weiteren Aktivitäten mehr auszulösen.

### **1.2 Aufträge Parlament**

Am 21.09.2019 reichten die Mitte-Fraktion BDP-CVP-EVP-glp und Grüne das Postulat 1928 «Ausgliederung der Gemeindebetriebe» ein. Mit ihrem Vorstoss beauftragten sie den Gemeinderat,

1. die Ausgliederung der Gemeindebetriebe - Wasserversorgung und Siedlungsentwässerung - in eine neue Gemeindeunternehmung „Siedlungswasserwirtschaft“ zu prüfen und
2. bei der Prüfung auch die Schaffung eines Bereiches Wärmeversorgung in seine Überlegungen einzubeziehen.

In seiner Antwort auf das Postulat vom 18.12.2019 führte der Gemeinderat die Erkenntnisse aus der Grobanalyse «Sourcing DUB» in Bezug auf die Siedlungswasserwirtschaft aus. Am 22.06.2020 erklärte das Parlament das Postulat einstimmig als erheblich und lehnte gleichzeitig die Abschreibung ab. Die Erfüllungsfrist des Postulats läuft bis am 21.06.2022.

Am 09.11.2020 reichten die Fraktionen Mitte BDP-CVP-EVP-glp, Grüne, FDP, die Motion 2023 «Ausgliederung der Gemeindebetriebe» mit folgendem Wortlaut ein:

*«Der Gemeinderat wird beauftragt, dem Parlament eine Vorlage zu unterbreiten, die die Gemeindebetriebe Wasserversorgung und Siedlungsentwässerung, sowie den neu aufzubauenen Bereich Wärmeversorgung in eine rechtlich selbständige Einheit auslagert. Die Vorlage hat namentlich die Themenbereiche Rechtsform, Organisation, Anstellungsbedingungen, Fi-*

finanzierung und Umsetzungsplanung zu regeln. Als Rahmenbedingung ist imperativ zu berücksichtigen, dass die ausgelagerte Einheit in hundertprozentigem Besitz der Gemeinde Köniz verbleiben muss.»

Weil keine Verlängerung beantragt worden ist, hat der Gemeinderat die Beantwortung bis am 09.03.2021 zu verabschieden.

### 1.3 Aufträge Gemeinderat

Im Zusammenhang mit dem Postulat V1928 genehmigte der Gemeinderat den Projektauftrag für die Vornahme der dem Parlament zugesicherten Detailabklärungen zur möglichen Ausgliederung der Gemeindebetriebe in ein Gemeindeunternehmen, inkl. Prüfung der Schaffung eines Geschäftsbereichs Wärmeversorgung (Beschluss 2020/510 vom 09.09.2020). Das Projekt hat zum Ziel, dem Parlament den Bericht dazu für die Sitzung vom 21.06.2021 vorzulegen. Das beauftragte Projektteam hatte seine Arbeit unmittelbar danach am 15.09.2020 aufgenommen.

Am 13. November 2020 befasste sich der Gemeinderat mit der Priorisierung und Sistierung von Projekten und beauftragte den Direktionsvorsteher DUB in der folgenden Sitzung über den Stand des Projekts Beantwortung V1928 «Ausgliederung Gemeindebetriebe» zu informieren. Hierauf fasste er den Beschluss GRB 2020/630 v. 18.11.2020. Dieser beauftragt die Direktion Umwelt und Betriebe, **die finanziellen Konsequenzen und weitere Auswirkungen – inkl. die Frage der Wärmeversorgung – einer möglichen Ausgliederung der Gemeindebetriebe auf die Gemeinde abzuklären und hierzu bis Ende Januar 2021 einen Bericht vorzulegen**. Weitergehende Abklärungen im Rahmen des laufenden Projektauftrags «Postulatsbericht V1928 Detailabklärungen mit Normkonzept» sind bis zum Zeitpunkt der Behandlung der Motion 2023 im Parlament zu sistieren.

Der hier vorliegende Bericht zeigt das Ergebnis der vom Gemeinderat verlangten Abklärungen auf. Er kann als Grundlage für die Beantwortung der Motion 2023 dienen, welche unmittelbar ansteht.

## 2. Die heutigen Gemeindebetriebe; Problemstellung und Zielbild

### 2.1 Die heutigen Gemeindebetriebe

Die Gemeindebetriebe (GBET) sind eine von 14 Abteilungen der Zentralverwaltung der Gemeinde in der Direktion DUB. 40 Mitarbeitende (inkl. je 1 Lernende + Praktikantin) erfüllen die

#### Einige Kennzahlen:

- Mitarbeitende: 40 (36 FTE)
- Wiederbeschaffungswert Infrastruktur: CHF 478 Mio.
- Spezialbauwerke (Reservoire/Regenbecken/Pumpwerke): 20
- Wasserfassungen: 4
- Leitungsnetz: 350 km

- ARA: 2 Beteiligungen
- Wasserbeschaffung: 3.5 Mio. m<sup>3</sup>/a
- Geschäftsrayon (Verträge): Köniz-Oberbalm-Neuenegg-Kehrsatz-Belp-Wald
- Kunden: 6'000
- Gebührenertrag: CHF 11 Mio./a

laut Verwaltungsorganisationsverordnung zugewiesenen Aufgaben aus den Bereichen Wasserversorgung (16 MA), Abwasserentsorgung (11 MA) sowie Geomatik/GIS (5 MA). Support für die Abteilung

und die Direktion Umwelt und Betriebe leistet der Fachbereich Administration (8 MA). Ihm ist das Gebührenwesen mit Kundenadministration, Fakturierung und Inkasso sowie die Abteilungsleitung angegliedert. Die Abteilung ist seit 1994 in der heutigen Zusammensetzung operativ tätig und profitiert von den Synergien zwischen der leitungsgebundenen Wasserversorgung und der Siedlungsentwässerung (u.a. beim Pikettdienst), der Administration sowie der Geomatik.

## 2.2 Problemstellung

Die Abteilung Gemeindebetriebe zählt mit ihrem Aufgabenportfolio zur Branche öffentliche Werke. Alle bedeutendere kommunalen und regionalen Stadt-/Gemeindewerke sind in den letzten 25 Jahren als selbständige Unternehmungen (mehrheitlich öffentlich-rechtliche Anstalten oder Aktiengesellschaften) organisiert worden. In der weiteren Region sind einzig die Gemeindebetriebe Köniz Teil der Zentralverwaltung.

Weil Köniz weder einen eigenen Strom- noch Gasbetrieb hat, bestand während der Ausgliederungswelle Ende Neunziger Jahre kein unmittelbarer Handlungsdruck. Inzwischen ist Köniz mit in die Verwaltung eingegliederten Wasserversorgung allein auf weiter Flur. In der Region Bern ist die Wasserversorgung überall in Betriebe ausgelagert. In weiteren Gemeinden werden Aufgaben teilweise im Verbund erledigt.

Die GBET stehen zwar – mit Ausnahme der Werbung um qualifizierte Fachkräfte – nicht in direkter Konkurrenz zu den selbständigen Werken. Trotzdem haben die unterschiedlichen Organisationsformen je länger je mehr Auswirkungen. So müssen die GBET in nächster Zeit folgende Probleme und Herausforderungen meistern, damit der Service Public für die Bevölkerung gewährleistet bleibt:

- **Wertverzehr beim öffentlichen Leitungsnetz**, insbesondere bei der Wasserversorgung
- Aufsicht, Beratung und **Sicherung des Werterhalts** im Bereich der privaten Grundstücksentwässerung
- **Mikroverunreinigungen** im Trinkwasser und im Abwasser
- Steigende **Kundenerwartungen und -bedürfnisse**
- Zwang zur fortschreitenden **Digitalisierung** in den betrieblichen Prozessen
- **Erhalt des Eigenkapitals**; Elimination der seit Jahren negativen Rechnungsabschlüsse
- **Erhalt von qualifiziertem Personal**. Marktfähigkeit im Hinblick auf den Fachkräftemangel; Kampf um rare Talente in der Branche
- Ersatz eines Drittels der Belegschaft innert fünf Jahren aufgrund **Pensionierungen**
- **Synergienutzung** mit der leitungsgebundenen Fernwärmeversorgung und Drittwerken
- **Kooperationsfähigkeit** mit Nachbarwerken

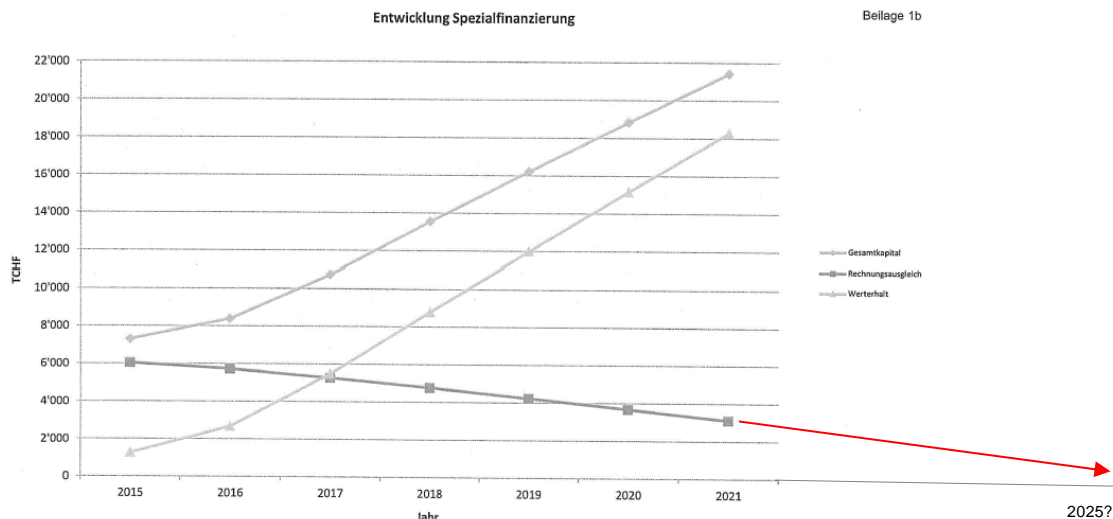


Abbildung 1: Entwicklung Spezialfinanzierung Wasser; Finanzkontrolle, 2017

Bei deren Bewältigung stehen Managemententscheidungen an, welche ausgewiesene Fachkompetenz auf strategischer wie betrieblicher Ebene verlangen und häufig rasch getroffen werden müssen (z.B. Ersatzinvestitionen in Abstimmung mit kurzfristigen Bedürfnissen von Drittbauherrschaften). Diese Entscheide sind indessen kaum je von politischer Bedeutung, wie die Erfahrung zeigt.

Die GBET leisteten zwar bisher anerkanntermassen gute Arbeit. Allerdings ist dies für die Zukunft nicht mehr gesichert. Als Verwaltungsabteilung sind die GBET gegenüber selbständigen Werken punkto Kompetenz, Leistungsfähigkeit, Reaktionsvermögen, Effizienz und Attraktivität für das Personal im Nachteil. Kann bspw. der eingesetzte «Brain-Drain» nicht gestoppt werden, müssten zunehmend Leistungen extern eingekauft werden, was die Effizienz und Wirtschaftlichkeit weiter schmälern würde. Zu Denken gibt die Tatsache, dass bei Fluktuationen Fachkräfte seit Jahren fast ausschliesslich an selbständige Gemeindeunternehmungen oder an die Privatwirtschaft, kaum an Drittverwaltungen, verloren gehen. 2020 verliessen zwei Mitarbeitende die GBET derart bereits in der Probezeit.

**Es geht also darum, als kommunal-regionale Dienstleisterin den zunehmenden Leistungs- und Wertrückstand gegenüber der Branche zu stoppen und aufzuholen. Ein bewährter Handlungsansatz hierzu ist die Ausgliederung in ein selbständiges Gemeindeunternehmen. Derart könnten die GBET nach betrieblich-unternehmerischen Rahmenbedingungen operieren und dadurch gemäss den Branchenerfahrungen deutlich an Effizienz und Effektivität gewinnen. Damit bestünde eine reelle Chance, die gemäss den Berichten zur nachhaltigen Finanzierung von Wasserversorgung und Abwasserentsorgung (Finanzkontrolle, 2016) ab 2025 drohende Gebührenerhöhung abzuwenden, bzw. weit hinauszuschieben.<sup>1</sup>**

Nachfolgend wird die mögliche Zielorganisation von ausgegliederten Gemeindebetrieben kurz beschrieben (Kap. 2.3), die Erfahrungen anderer Gemeinden erläutert (Kap. 2.4) und anschliessend gemäss Auftrag des Gemeinderats die Wirkungen einer Ausgliederung dargestellt (Kap. 3).

<sup>1</sup> Vgl. Abb. 1: Prognose Entwicklung Eigenkapital Spezialfinanzierung Wasser (Rechnungsausgleich).



## 2.3 Zielbild: Selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt

### Ausgliederung der Siedlungswasserwirtschaft

Die verselbständigten Gemeindebetriebe sollten das vollständige spezialfinanzierte Kerngeschäft der Abteilung, d.h. die Siedlungswasserwirtschaft (= Wasserversorgung + Siedlungsentwässerung und Gewässerschutz) enthalten. Die Verbindung von Wasser und Abwasser bietet viele Synergien, welche in Köniz seit Jahrzehnten genutzt werden. Dazu gehören integral das Kundenvertragsmanagement/Gebührenwesen sowie eine Administration (zentrale Dienste). Die Betriebe der Siedlungswasserwirtschaft sind von Gesetzes wegen verpflichtet Anlagekataster zu führen und mit der Aufsichtsbehörde digitale Daten auszutauschen, weshalb der Betrieb eines Geographisches Informationssystem (GIS) ebenfalls zur Kernkompetenz zählt.

Als auszugliedernde Einheit wird nachfolgend die Siedlungswasserwirtschaft inkl. die hierfür benötigten zentralen Dienste und die Geomatik angenommen. Zusätzlich erforderliche Services werden weiterhin als einzukaufende Leistungen geführt (bis anhin intern verrechnet).

Zur weiteren in der DUB vorhandenen Spezialfinanzierung, Abfall und Deponie (DZ AD), bestehen hingegen ausser der gemeinsamen Fakturierung keine Synergien oder ähnliche Betriebsabläufe. Weil es sich nicht um eine leitungsgebundene Grundversorgungsaufgabe handelt, gehört AD nicht ins Zielbild eines kommunalen Werkes.

### Ergänzung mit Geschäftsfeld Wärmeversorgung

Vom Parlament in verschiedenen Vorstössen gefordert und damit zur Diskussion steht der Einstieg einer Gemeindeunternehmung in die Wärmeversorgung. Die mit erneuerbarer Energie betriebene Fernwärmeversorgung ist ein wesentlicher Pfeiler einer umweltfreundlichen Energie- und Klimapolitik, welche es den Liegenschaftsbesitzer und -besitzerinnen ermöglichen soll, ihre fossilen Heizungen zu ersetzen. Viele Nachbargemeinden sind hier über ihre eigenen Werke aktiv. Wärmeverbünde, egal von welcher Trägerschaft, werden indes nur dort realisiert, wenn sie rentabel bei kalkulierbarem Risiko betrieben werden können. So stellt sich die Frage, ob die Gemeinde dieses rentable Geschäft auswärtigen Dritten überlassen will, oder ob sie die Wertschöpfung selbst erzielen und die Fernwärmeinfrastruktur in den eigenen Händen behalten will. Gebiete mit der nötigen Wärmedichte sind im Energierichtplan der Gemeinde ausgewiesen.<sup>2</sup> Mit den aktuell laufenden Wärmeversorgungsplanungen werden die Gebiete, wo Wärmeverbünde wirtschaftlich betrieben werden können sowie die möglichen Standorte von Heizzentralen definiert.

Bei einem Einbezug des Geschäftsfeldes Wärmeversorgung ergibt sich für die Gemeinde Köniz ein erhebliches Synergie- und Ertragspotenzial, insbesondere beim Leitungsbau respektive Leitungserneuerung, beim Einsatz der Monteursequipe sowie bei der Gebührenerhebung (vgl. Kap. 3.4).

Allein mit der Siedlungswasserwirtschaft - ohne Strom und Gas - unterscheidet sich die geplante Anstalt von Betrieben anderer Gemeinden. Die meisten Betriebe haben Energie in irgendeiner Form im Portfolio. Allerdings kann die Gemeinde ebenso allein von einer Ausgliederung der Siedlungswasserwirtschaft profitieren (vgl. Kap. 2.4). Mit dem zusätzlichen Geschäftsfeld Wärme nähert sich die Gemeindeunternehmung dem Portfolio der übrigen kommunalen Betrieben an.

---

<sup>2</sup> Sowie INES, 2013, und Wärmeversorgungskarte Köniz, 2020.

## Ausgestaltung der verselbständigten Gemeindeunternehmung

Die Ausgestaltung der verselbständigten Gemeindebetriebe braucht nicht neu erfunden zu werden: Sie kann sich an vielfältige andere Betriebe anlehnen, wie sie in Stadt und Agglomeration Bern bestehen (vgl. dazu Übersicht in Anhang Kap. 6.2). Vergleichbar im Umfeld der Gemeinde Köniz sind insbesondere die Gemeindebetriebe Muri, die Infrawerke Münsingen und die Energie Belp AG. Als Rechtsform steht für Köniz die öffentlich-rechtliche Anstalt im Vordergrund (wie z.B. Bern, Biel, Muri, Münsingen). Die öffentlich-rechtliche Anstalt kann massgeschneidert ausgestaltet werden. Sie bleibt grundsätzlich im öffentlichen Recht. Sie ist unbegrenzt handlungs- und vertragsfähig und kann Beteiligungen eingehen. Da keine Absicht besteht, das neue Gemeindeunternehmen ganz oder teilweise aus der Hand der Gemeinde zu geben oder andere Gemeinden daran zu beteiligen, gibt es auch keinen begründeten Anlass, die Aktiengesellschaft als Rechtsform zu wählen. Da die Anstalt im Alleineigentum der Gemeinde verbleibt, ist mit dieser Rechtsform auch eine allfällige «Privatisierungsdiskussion» hinfällig.

Die Errichtung einer öffentlich-rechtlichen Anstalt erfolgt durch ein Anstaltsreglement der Gemeinde (vgl. Art. 66 Abs. Gemeindegesetz, Art. 4 Gemeindeordnung). Dieses hat Art und Umfang der zu erbringenden Leistungen, die Grundzüge der Organisation, die betriebswirtschaftlichen Führungsgrundsätze und die Finanzierungsgrundsätze festzulegen.

*«Neue Rechtsform ist gleichzeitig eine einmalige Chance, die Unternehmung auf eine neue erfolgreiche Basis zu stellen: Führungsmodell, Finanzierungsmodell/Kapitalisierung, Bereinigung von «Altlasten», usw.»*  
*H. Binggeli, Direktor Energie Service Biel/Bienne.*

Die Organisation der künftigen Anstalt kann sich an bewährten Standards ausrichten. Das oberste Führungsorgan ist ein vom Gemeinderat gewählter Verwaltungsrat aus fünf bis sieben Mitgliedern. Die operative Verantwortung trägt die Geschäftsleitung. Als drittes Organ wirkt eine Revisionsstelle. Im Verwaltungsrat nehmen gemäss verbreiteter Praxis bei Gemeindebetrieben 1 bis 2 Mitglieder des Gemeinderats Einsitz. Die Gemeinde führt die Gemeindebetriebe – im Rahmen des Anstaltsreglements – über eine Eignerstrategie, welche die Ziele vorgibt, und regelmässige Eigergespräche mit der Unternehmensleitung. Sie hat die Aufsicht wahrzunehmen und entsprechende Einsichts- und Kontrollrechte. Das Personal wird in Anlehnung an das Personalrecht der Gemeinde angestellt. Ob auf öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Grundlage wird zu entscheiden sein. Das Parlament wird im Anstaltsreglement die entsprechenden Festlegungen treffen können

Der Umsetzungsfahrplan könnte wie folgt aussehen:

Der Umsetzungsfahrplan könnte wie folgt aussehen:

27.01.2021	Entscheid GR zum Kurzbericht und Art des Eintretens auf 2023 Motion (und 1928 Postulatsbericht)
11.-25.02.2021	Mitberichtsverfahren Beantwortung 2023 Motion und 1928 Postulat
11.03.2021	GRB zu Beantwortung 2023 Motion und 1928 Postulat
03.05.2021	Parlamentsbeschluss zu 2023 Motion und 1928 Postulat

Falls Motion angenommen wird: Fortsetzung Arbeiten Detailkonzept und Grundlagen

30.06.2022	GRB Anstaltsreglement und Detailkonzept
30.09.2022	Entscheid Parlament: Anstaltsreglement unter Vorbehalt Ausgabenbeschluss Volk
12.03.2023	Volksabstimmung
01.01.2024	Anstalt operativ

## 2.4 Positive Erfahrungen anderer Gemeinden

Die Gemeinde Köniz ist heute die einzige grössere Gemeinde im Kanton, welche eine Wasserversorgung noch in der Verwaltung führt. Um sich ein Bild über Auslöser, Ziele und Wirkungen von Ausgliederungen von kommunalen Ver- und Entsorgungsaufgaben zu machen, wurden folgende vier Gemeinden mit ihren selbständigen Betrieben betrachtet und deren Unternehmensleitungen befragt:<sup>3</sup>

«Die Ausgliederung der Energie Service Biel/Bienne ist etwas vom Besten, was ich in meiner Amtszeit gemacht habe. Die Erfahrungen sind sehr positiv und es ist ein grosser Hebel, um die Klima- und Energiewende zu meistern.»  
Barbara Schwickert, Gemeinderätin Biel/Bienne

- Infrawerke Münsingen (IWM)
- Gemeindebetriebe Muri (gbm)
- Energie Belp AG (EBAG)
- Energie Service Biel/Bienne (ESB)

Um die Jahrtausendwende waren viele Gemeinde- und Stadtwerke mit Elektrizitätsversorgung im Portfolio, infolge der damals anstehenden Strommarktliberalisierung,

in eine selbständige Gemeindeunternehmung ausgegliedert worden. Ein weiterer Treiber bei den besuchten Gemeindeunternehmungen waren anstehende hohe Investitionen in den Aufbau von Fernwärme- oder Telekommunikationsnetzen, welche eine intensive Bearbeitung der Märkte und die Beschaffung von Kapital erforderten. Von der Ausgliederung haben deren weitere Geschäftsfelder wie Wasser, Abwasser oder GIS mitprofitiert. Keine der befragten

«Die meisten Komplimente erhalte ich für die gbm.»  
Thomas Hanke, Gemeindepräsident Muri b. B.

Gemeindeunternehmung kann sich vorstellen, die angebotenen Dienstleistungen der in- und externen Kundschaft in der gleichen Güte und Wirtschaftlichkeit anbieten zu können, wären sie noch Teil der Zentralverwaltung. Als Vorteile der Verselbständigung werden insbesondere genannt:<sup>4</sup>

- **Verzicht auf politische Einflussnahme** im betrieblich geprägten Tagesgeschäft. Politische Einflussnahme beschränkt sich auf die Unternehmensziele, die betriebswirtschaftlichen Grundsätze sowie auf die Überprüfung der erbrachten Leistungen
- **Unternehmerischer Handlungsspielraum**; Schnelles und flexibles Reagieren am Markt
- **Effizienzsteigerung**, betriebswirtschaftliche Optimierungen
- **Kooperationsfähigkeit** in allen Geschäftsfeldern erlaubt wirtschaftlich optimale Lösungen
- **Verbesserte Stellung auf dem Arbeitsmarkt**; Steigerung Identifikation und Engagement der Mitarbeitenden

<sup>3</sup> Eine tabellarische Zusammenfassung der Interviews befindet sich im Anhang, Kap. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..

<sup>4</sup> Vgl. Gemeinde Männedorf, Botschaft Gemeinderat Männedorf an die Stimmberechtigten, ao Gemeindeversammlung v. 14.09.2015: «Die heutigen Schwächen der Gemeindewerke im Hinblick auf das neue Umfeld Männedorf verfügt über eine eigene Wasserversorgung, ein Elektrizitätswerk und die Infrastruktur zur Abwasserentsorgung. Heute sind die Gemeindewerke als Infrastruktur Männedorf eine unselbstständige Abteilung der Gemeindeverwaltung. Sie stehen unter der Leitung des Ressorts Infrastruktur und sind damit letztlich dem Gemeinderat unterstellt. Die Infrastruktur Männedorf hat in der heutigen Organisationsform zahlreiche öffentlich-rechtliche Vorschriften zu beachten, welche die Flexibilität begrenzen. Unter anderem schränken die in der Gemeindeordnung enthaltenen Finanzkompetenzen und andere kantonale und kommunale Vorschriften die Handlungsfreiheit stark ein, da sie auf Verwaltungstätigkeit und nicht auf Wettbewerb in Märkten und langfristige unternehmerische Aktivitäten ausgerichtet sind. Eng in die Gemeindestrukturen eingebaute Werke werden sich im veränderten Marktumfeld nur schwer behaupten können. Die organisatorischen Rahmenbedingungen als Abteilung einer Gemeinde sind wegen der mangelnden Transparenz und der langen sowie politisch und betriebswirtschaftlich vermischten Entscheidungswege schwerfällig und nicht mehr zeitgemäss. Im hart umkämpften liberalisierten und regulierten Energiemarkt werden flexibles Verhalten, Kooperationen und Partnerschaften erfolgsentscheidend sein. Um die Effizienz zu steigern, sind grössere Volumen erforderlich. Den Mitarbeitenden müssen Entwicklungsperspektiven geboten werden, damit das Knowhow verbessert und gesichert werden kann.»

- **Finanzielle Vorteile** für die Eigentümerin wie die Kundschaft
- Halten der **lokalen und regionalen Wertschöpfung**

Je nach Ausrichtung können diese Gemeindeunternehmen ihrer Muttergemeinde beträchtliche Mittel abliefern, die hauptsächlich aus den Sparten Elektrizität und Gas – und in geringerem Umfang aus dem Wärmegeschäft stammen. Denkbar ist indessen auch, wie das Beispiel Muri zeigt, dass die erwirtschafteten Mittel laufend reinvestiert werden, z.B. in den Aufbau der Fernwärmeversorgung zur Erreichung der Klimaziele der Gemeinde.

Alle vier interviewten Unternehmensleiter bezeichnen die Ausgliederung als Erfolg und Voraussetzung für die Existenzsicherung des Werkbetriebes. Von Seite der Anspruchsgruppen könne eine generell hohe Zufriedenheit mit ihrer Gemeindeunternehmung vermerkt werden. Ebenso weisen sie darauf hin, wie wichtig eine gute Beziehung zwischen der Tochter und der Mutter sei, die bewusst gepflegt werden müsse.

### 3. Wirkungen der Ausgliederung - Antworten auf die Fragen des Gemeinderats

#### 3.1 Zusammenfassung / Überblick

Mit der Verselbständigung der Gemeindebetriebe vollzieht die Gemeinde Köniz einen Schritt, der sich in anderen Gemeinden **schon länger bewährt** hat. Köniz ist heute die einzige grössere Gemeinde im Kanton, welche die Wasserversorgung in der Gemeindeverwaltung führt. Die Verselbständigung ist für die Gemeinde sowie auch für die Gebührenzahlenden **wirtschaftlich vorteilhaft**:

- Sie ermöglicht eine **effizientere und effektivere Leistungserbringung** im Bereich Siedlungswasserwirtschaft (Grössenordnung 0.5 Mio. CHF je Jahr) und kann wesentlich dazu beitragen drohende Gebührenerhöhungen zu vermeiden bzw. zu verzögern (Kap. 3.2).
- Sie erlaubt, erhebliche **Infrastrukturrisiken**, insbesondere die Überalterung der Anlagen besser zu vermeiden (Kap. 3.3).
- Sie eröffnet der Gemeinde **Chancen im Bereich Wärmeversorgung** zu nutzen mit dem Ziel einer nachhaltigen Energieversorgung. Gleichzeitig können für die Gemeinde wirtschaftliche Vorteile erschossen werden. Dies durch ein Renditepotenzial in der Grössenordnung von 0.5 Mio. CHF je Jahr. sowie beträchtlicher Synergiegewinne mit der Siedlungswasserwirtschaft, wenn die Leitungen gleichzeitig gebaut/erneuert werden (tiefer zweistelliger Millionenbetrag). Vgl. Kap. 3.4.
- Die Ausgliederung führt zu **keiner Belastung des Gemeindehaushalts**; sie eröffnet allenfalls die Option, die seinerzeitige Finanzierung der Betriebsgrundstücke (ca. 1.3 Mio. CHF) an die Gemeinde zurückzuführen (Kap. 3.5).
- Die **Transaktionskosten sind verhältnismässig**, werden von der Spezialfinanzierung getragen (zwischen 1.5 und 2 Mio. CHF) und können in vernünftiger Zeit amortisiert werden (vgl. Kap. 3.6).
- Mit diesem Projekt kann die Gemeinde Köniz in finanzknappen Zeiten zwar nicht Geld einsparen, aber sich **Entwicklungsperspektiven erschliessen und das Risiko von Gebührenerhöhungen vermindern** (vgl. Kap. 3.7).
- Die übrigen Auswirkungen auf die Gemeinde (insb. Gemeindeorganisation) sind überschaubar. Lösungen sind vorhanden (vgl. Kap. 3.8).
- Die Position des Werkbetriebes auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt kann verbessert werden und engagierten **Nachwuchskräften der GBET eine Entwicklungsperspektive geboten werden** (vgl. Kap. 3.9).

- Die **Auswirkungen auf die Bevölkerung dürften positiv sein**: Durch das Potenzial eines noch besseren Kundenservices, des Werterhalts der öffentlichen und privaten Infrastruktur Siedlungswasserwirtschaft, der Verminderung des Drucks auf die Gebühren sowie durch neue Angebote bei der Wärmeversorgung. Da die GBET ein Gemeindeunternehmen bleiben, werden die Kônizerinnen und Kônizer von der organisatorischen Ausgliederung keine Nachteile erfahren (vgl. Kap. 3.10).

Die Risiken der Verselbständigung sind überschaubar. Ihnen kann mit angemessenen Massnahmen begegnet werden (Kap. 4.1). Die Handlungsalternativen (mehr Handlungsfreiheit innerhalb der Verwaltung, Kap. 4.2; Status Quo, Kap. 4.3) bringen für die heutigen Betriebe und die Gemeinde zwar gewisse Verbesserung; sie lassen jedoch die Chance Einstieg in die Wärmeversorgung ungenutzt und bringen bezüglich der langen Entscheidungswege sowie den Kompetenzregelungen kaum Vorteile.

### 3.2 Wirtschaftlich vorteilhaft: Effektivere, effizientere und zukunftsorientierte Leistungserbringung

Die Siedlungswasserwirtschaft ist von übergeordneter Ebene Bund und Kanton her stark reguliert und beaufsichtigt, auf kommunaler Ebene besteht nur noch ein geringer Handlungsspielraum. Dies bedeutet, dass für eine effektive und effiziente Leistungserfüllung die Kompetenzen auf die betriebliche Ebene gehören. **Die Kompetenzen – insbesondere im Finanz- und Personalbereich – sollen den Aufgaben und der Verantwortung entsprechend delegiert werden.** Die politischen Behörden sollten nicht den Vollzug übergeordneter Vorgaben absegnen müssen. Vielmehr sollen sich die Behörden auf massgeschneiderte strategische Zielvorgaben für den Betrieb konzentrieren und deren Erfüllung überwachen. Derart könnten folgende Vorteile realisiert werden:

- **Schlankere Abläufe**, Reduktion der Akteure von maximal sieben auf maximal drei Ebenen (vgl. Abb. 2), Entlastung der Exekutive und der Kernverwaltung der Gemeinde. Entkoppelung der Leistungserbringung von der operativen Regulierung der klassischen Verwaltung. Entkoppelung der Siedlungswasserwirtschaft von der operativ-politischen Steuerung über das Budget.
- **Nutzung der den Spezialfinanzierungen zugeordneten Vorteile** ohne ständigen Vergleich mit dem allgemeinen Finanzhaushalt; rascher und flexibler Einsatz der Mittel zur Deckung der mit den Aufgaben verbundenen Bedürfnisse.
- **Einfachere Kooperationen** mit anderen benachbarten Werken gemäss strategischen Vorgaben. Verstärkung der Zusammenarbeit mit Nachbarwerken (alles ausgegliederte Betriebe): Gebührenwesen, Pikettorganisation, Beschaffungen, Personal, GIS, Beteiligungen oder Gründung Tochterfirmen.
- **Verschlankeung der betrieblichen Prozesse**: im Finanzwesen, bei der Investitionstätigkeit, dem Personalwesen und der Unternehmensführung (Reduktion der Entscheidungsebenen auf Geschäftsleitung und Verwaltungsrat).
- **Bessere Steuerung des Personaletats** anhand der geforderten Leistung (Bestand FTE, Profile).
- Den Aufgaben und Verantwortungen angemessene **Entscheidungskompetenz** auf betrieblicher Ebene.
- **Stärkung der unternehmerischen Eigenverantwortung** verbunden mit der Verpflichtung zu mehr Effizienz und Effektivität.

Dank schlankeren, schnelleren und flexibleren Prozessen und einer Harmonisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung könnten die GBET effektiver operieren. Nach den Ausgliederungserfahrungen der Branche dürfte mit einer Effizienzsteigerung zwischen 10 und

20 % gerechnet werden. Vorsichtig geschätzt könnte für die GBET von einer Ergebnisverbesserung in der Grössenordnung von CHF 0.5 Mio. pro Jahr ausgegangen werden. Diese Verbesserungen müssten sich sowohl bei Personalaufwand (gleich viel Personal kann dank Effektivität mehr leisten) wie beim Sachaufwand (unternehmerische Kompetenzen) zeigen. Es wäre realistisch, einer ausgegliederten GBET eine entsprechende strategische Vorgabe zu machen. **Entsprechend liessen sich die ab 2025 drohenden Gebührenerhöhungen (Finanzkontrolle, 2016) auf unbestimmte Zeit hinausschieben.**

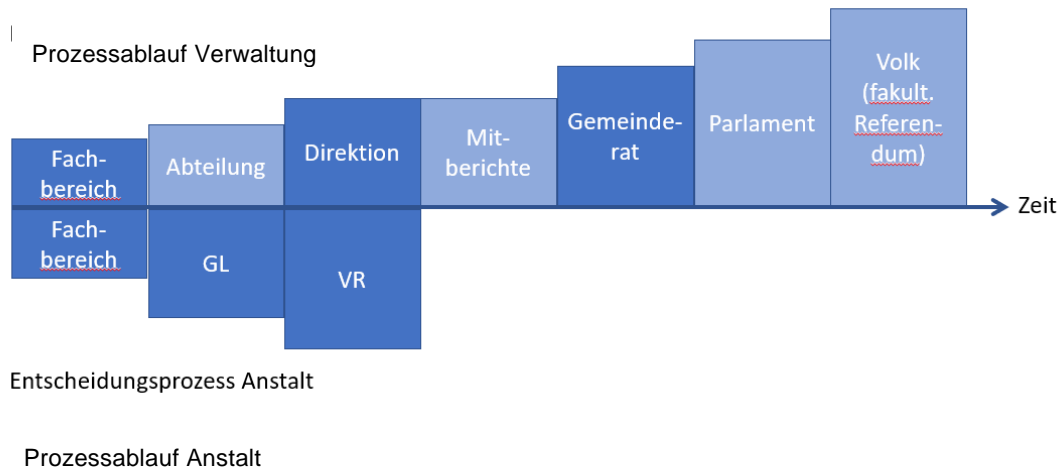


Abbildung 2: Involvierte Akteure am Beispiel einer Investition von CHF  $\geq 2.0$  Mio. (relative Darstellung)

Innerhalb der Verwaltung ist der technische Betrieb bei Entscheidungen an die Zuständigkeiten nach Gemeindeordnung gebunden. Dies führt bei vielen Geschäften aufgrund der Finanzkompetenzregelung mindestens bis zum Parlament mit entsprechendem Zeit- und Ressourcenbedarf. Der Fachbereich, bzw. die Abteilung, trägt wohl die Verantwortung, hat jedoch nur geringe Kompetenzen. Aufgaben (A), Kompetenzen (K) und Verantwortung (V) sind auf operativer Ebene unausgewogen.

In einer selbständigen Gemeindeunternehmung sind A/K/V zweckmässig und harmonisiert verteilt. Entscheidungen können üblicherweise aufgrund der Kompetenzverteilung bedeutend schneller getroffen werden. Es liegt eine echte Verantwortlichkeitsordnung vor, welche sich mitunter in der Haftung der Organe niederschlägt. Unternehmerischer Handlungsspielraum erlaubt die rasche und flexible Nutzung von Potenzialen.

### 3.3 Stopp der Überalterung der Infrastruktur

Der Wiederbeschaffungswert der Wasserversorgungsinfrastruktur beträgt zu heutigen Preisen CHF 251 Mio.; für die Abwasserentsorgung CHF 227 Mio. Beim Abwasser beträgt das mittlere Alter der Bauten ca. 55 Jahre; Restwert rund CHF 80 Mio. Dank den vom Kanton als behördenverbindlich erklärten GEP-Massnahmen und den vom Parlament genehmigten Rahmenkrediten konnte der Werterhalt der Abwasserinfrastruktur kontinuierlich getätigt werden. Wegen Budgetrestriktionen in den früheren Legislaturen musste die Ausführung allerdings immer erstreckt werden. Aktuell besteht ein vernachlässigbarer Nachholbedarf. Anlass zu Sorge gibt allerdings der zunehmende Wertverlust der

#### Fakten Infrastruktur (1)

- Wiederbeschaffungswert Wasser/Abwasser: CHF 478 Mio.
- Anlagebuchhaltung: CHF 16 Mio.
- reales Anlagevermögen. CHF 175 Mio. (Zeitwert)

Der Wiederbeschaffungswert der Wasserversorgungsinfrastruktur beträgt zu heutigen Preisen CHF 251 Mio.; für die Abwasserentsorgung CHF 227 Mio. Beim Abwasser beträgt das mittlere Alter der Bauten ca. 55 Jahre; Restwert rund CHF 80 Mio. Dank den vom Kanton als behördenverbindlich erklärten GEP-Massnahmen und den vom Parlament genehmigten Rahmenkrediten konnte der Werterhalt der Abwasserinfrastruktur kontinuierlich getätigt werden. Wegen Budgetrestriktionen in den früheren Legislaturen musste die Ausführung allerdings immer erstreckt werden. Aktuell besteht ein vernachlässigbarer Nachholbedarf. Anlass zu Sorge gibt allerdings der zunehmende Wertverlust der

Wasserversorgungsinfrastruktur. So hat das mittlere Alter der Anlagen seit 2013 jährlich um den Faktor 1.3 zu- statt abgenommen. Z.Z. beträgt das mittlere Alter ca. 50 Jahre bei einem

#### **Fakten Infrastruktur (2)**

- Werterhalt Wasser seit Jahren ungenügend, fortlaufender Wertverzehr
- Nur Erhöhung Investitionsvolumen für nächste Dekade sichert Versorgungssicherheit und Service Public für die kommenden Generationen
- Bedingt temporäre Erhöhung des Personalbestandes
- Grosses Synergiepotenzial bei Investitionen Wasser und Wärme aus einer Hand
- Effizienzgewinn einer Gemeindeunternehmung inkl. Wärme könnte drohende Gebührenerhöhung auf lange Frist hinausschieben

Restwert von ca. CHF 95 Mio. **Um die Funktionstauglichkeit der Infrastruktur und die Versorgungssicherheit für die kommenden Generationen zu gewährleisten, muss der Trend zur Überalterung gestoppt werden.** Das Investitionsvolumen zur Erneuerung des Leitungsnetzes muss deutlich erhöht werden; auszugehen ist von einer Erhöhung der Investitionen von durchschnittlich CHF 2 Mio. auf ca. 4.5 Mio.pro Jahr.

Dies bedingt vorübergehend eine Erhöhung des Personalbestandes (ca. +2 Projektleitende, +2 Handwerker/techn. Sachbearbeitende), damit das grössere

Volumen bewältigt werden kann. Ein höheres Investitionsvolumen führt zu höheren Abschreibungen. Auch wenn ein Teil des zusätzlichen Personalaufwandes als Eigenleistungen der Investitionsrechnung belastet werden kann, wird dies, ohne den Effizienzgewinn einer verselbständigten Gemeindeunternehmung, voraussichtlich bereits vor 2025 zu einer Gebührenerhöhung führen.

Zunehmend grosser Nachholbedarf besteht in den dicht bebauten Quartieren aus den 1950er bis 1970er Jahre. Dort liegen ebenfalls die Potenziale für Wärmeverbünde (Erneuerung/Ersatz Heizungsanlagen). Könnten die Investitionsentscheide und Beschaffungen für Wasser und Wärme aus einer Hand gefällt werden, liesse sich nur allein bei den Tiefbauarbeiten ein beträchtlicher Synergiegewinn von 30 % (konservativ geschätzt; vgl. Kap. 3.4) realisieren, was es zusammen mit dem zu erzielenden Effizienzgewinn erlauben würden, die Gebühren trotz grösserem Investitionsvolumen und temporär erhöhtem Personalbestand auf längere Frist auf dem heutigen Niveau zu halten.

### **3.4 Chancen nutzen dank Einstieg in die Wärmeversorgung**

Will die Gemeinde Köniz die gesetzten Energie- und Klimaziele erreichen, muss die heute noch vorwiegend Öl- und Erdgas basierte Wärmeversorgung in absehbarer Zeit auf erneuerbare Energiequellen umgestellt werden. Wärmeverbünde spielen zur Zielerreichung eine Schlüsselrolle. Für einen Einstieg in die Wärmeversorgung besteht aktuell ein günstiges Zeitfenster. Die Gemeinde ist zu 29 % (1480 ha) bewaldet. Die verstärkte Nutzung dieses nachwachsenden Energieträgers, verbunden mit lokaler Wertschöpfung, könnte einem eigenen Gemeindeunternehmen gut anstehen.

Die Wärmeversorgung steht in Köniz, wie überall, in den nächsten 10-15 Jahren vor einem grossen Umbruch. Die Liegenschaftseigentümer/-innen werden – aufgrund übergeordneter Gesetzgebung - ihre Wärmeversorgung auf erneuerbare Energieträger umstellen wollen, bzw. müssen. Je dichter ein Quartier bebaut ist, desto weniger können Einzellösungen (Erdsonden, Wärmepumpen) dieses Bedürfnis abdecken; Wärmeverbände bieten hier wirtschaftliche Lösungen. Entsprechend gross ist das Interesse externer Energieversorger, Könizer Quartiere mit hoher Wärmenachfrage zu erschliessen. Bei einer Nutzungsdauer eines Fernwärmeverbundes von 30-40 Jahren rechnen die Contractoren mit einer Gewinnmarge von 4.6 % (BKW AG). Wärmeverbände werden selbstverständlich nur dann realisiert, wenn das Risiko kalkulierbar bleibt und Gewinn erzielt werden kann.

#### **Wärmeversorgung Köniz:**

- Bestehende bedeutendere Wärmeverbände, Wärmeabsatz: 73 GWh/a
- Potenzial neue Wärmeverbände: 98 GWh/a; 65 % noch ohne Trägerschaft
- Realisierungshorizont: sofort bis 2035
- Synergiepotenzial Leitungsbau Wasser-Wärme *Perimeter Köniz-Liebefeld*: CHF ~1.4 Mio.
- Synergiepotenzial Leitungsbau Wasser-Wärme: CHF ~0.5 Mio./km

Wird dieses zukunftssträchtige Geschäftsfeld Externen überlassen, fliessen diese Gewinne aus der Gemeinde ab. Es stellt sich die Frage, ob die Gemeinde dieses Geschäft Dritten überlassen will, oder selbst beim Aufbau dieser Monopolinfrastruktur aktiv werden, darüber bestimmen und entsprechend die Wertschöpfung möglichst in der Gemeinde halten will. Es ist zudem damit zu rechnen, dass in naher Zukunft Mittel für derartige Projekte aus

dem neu geschaffenen CO<sub>2</sub>-Fonds beantragt und ebenfalls institutionelle Anleger (Pensionskassen) zunehmend Interesse an derartigen Anlagen haben werden.

Als Teil einer verselbständigten GBET böte das zusätzliche Geschäftsfeld Wärmeversorgung beträchtliches Synergiepotenzial:

- Alle Wärmekunden sind ebenfalls Kunden der GBET, Verrechnung ist aus einer Hand möglich
- Fernwärmetrassen folgen weitgehend den bestehenden GBET-Trassen zu den Liegenschaften
- Signifikante Kosteneinsparungen, sofern Neubau von Wärmeleitungen zeitgleich mit Erneuerung von Wasserleitungen erfolgt
- Rohrnetzmonteur GBET mit eidg. Attest sind dito auf Wärmeleitungen ausgebildet
- Bestehender 24 h-Pikett GBET könnte für verwandte Aufgabe Wärmeversorgung eingesetzt werden
- *Eine* kommunale Kundenanlaufstelle für Wasser, Abwasser, Wärme
- Bündelung von Monopolinfrastrukturen in öffentlicher Hand
- Anreicherung der Arbeitsplätze mit zusätzlichem Fachgebiet (Job Enrichment)

Die ausgegliederten Gemeindebetriebe Köniz werden Aktiven von ca. CHF 200 Mio. (Anlagevermögen + Eigenkapital Spezialfinanzierungen) aufweisen. Dank dieser soliden Basis kann Fremdkapital am Kapitalmarkt beschafft werden, ohne Belastung des Finanzhaushaltes der Gemeinde. Zu Beginn stehen Beteiligungen an Tochterunternehmen, welche Wärmeverbände aufbauen im Vordergrund. Bei Beteiligungen von 50% oder mehr können die Gemeindebetriebe bei Planung, Bau und Betrieb massgeblich mitbestimmen. Damit lassen sich die Synergien zwischen der Siedlungswasserwirtschaft und der Wärme voll ausnutzen (Abstimmung der Leitungserneuerung auf den Bau von Wärmeleitungen, gemeinsame Kundenbetreuung und Rechnungsstellung, Einsatz von Personal und Pikettdienst). Die Kostenbasis wird damit günstiger und bietet Vorteile gegenüber externen Contractoren.



## Kostenvorteile bei Realisierung von Wasser- und Wärmetrasse aus einer Hand – ein Beispiel:

Auf der Grundlage der Wärmeversorgungsplanung (FS UE) und der Erneuerungsplanung öffentlichen Leitungsnetz Wasser wurde

### Beispiel Tiefbaukosten:

- Zeithorizont Erneuerung Leitungsnetz Wasser: 15 Jahre
  - Trassenlänge Wasser + Wärme: je 2.8 km
  - Baukosten Wasser<sub>allein</sub>: CHF 2.7 Mio.
  - Baukosten Wärme<sub>allein</sub>: CHF 2.0 Mio.
  - Baukosten Wasser/Wärme<sub>gemeinsam</sub>: CHF 3.3 Mio.
  - Kosteneinsparung mind. 30 % = CHF 1.4 Mio.
  - Vorteil für Wasser + Wärme: je CHF 0.7 Mio.
- Kosteneinsparung<sub>gemeinsam</sub>: CHF 0.5 Mio./km

für den voraussichtlichen Wärmeverbund-Perimeter Köniz-Liebelfeld (INES, 2013) das Synergiepotenzial bei gemeinsamem Bau der Wasser- und Wärmeleitungen abgeschätzt (vgl. Ziff. 6.2):



### Legende:

Sanierungspriorität:

- 1. Priorität: Auslösung eigenständig
- 2. Priorität: Auslösung mit anderen Werken zusammen
- 3. Priorität: falls anderes Werk auslöst, sind Abklärungen notwendig
- 4. Priorität: keine Auslösung

Abbildung 3: Synergiepotenzial Wasser-Wärme im Perimeter Köniz-Liebelfeld



**Fazit:** Wasser und Wärme benötigen leitungsgebundene Infrastrukturen. Gemeinden haben grosses Interesse daran, dass ebenfalls die Monopolinfrastruktur Fernwärme in ihrem Eigentum steht und nicht auf viele Contractoren aufgesplittert wird; damit steigt das Vertrauen der Kundschaft in die Wärmeversorgung. Bei Planung, Bau, Betrieb und Kundenbetreuung ergeben sich viele Synergien. Wasser und Wärme aus einer Hand bringt für die Kunden beider Medien massgebliche Kostenvorteile. Im Leitungsnetz Wasser besteht ein Erneuerungsrückstand, welcher mittelfristig aufgeholt werden muss, damit die

*«Grundsatzentscheid: Selbst einsteigen oder dem Markt überlassen? Muri will selbst; langfristige Monopolinfrastruktur gehört in die öffentliche Hand. gbm hat extra einen VR-Ausschuss berufen für Investitionen in die Wärmeversorgung.»  
A. Schneider, GF gbm Muri.*

*«Ermöglicht Umsetzung Energiestrategie 2050 auf Stufe Gemeinde. Grosses Interesse seitens Liegenschaftseigentümern, Entwicklungspotenzial für die Gemeindeunternehmung.»  
M. Sterchi, GF Infrawerke Münsingen.*

Versorgungssicherheit in Zukunft gewährleistet werden kann. Zeitgleich soll die Fernwärmeversorgung ausgebaut werden, damit die Opportunitäten der Klimastrategie 2050 genutzt werden können. Eine Gemeindeunternehmung «Wasser-Wärme-Köniz» erlaubt eine strategische Steuerung durch die Politik, hält Entscheidungskompetenz und Wertschöpfung in der Gemeinde und verhindert den Abfluss von Gewinnen aus dem Wärmegeschäft. Nach einer empirischen Untersuchung darf mit beträchtlichen Verbundvorteilen von 40 – 50 % gerechnet werden, wenn Wasser und Energie (Wärme) aus einer Hand kommen (Die Volkswirtschaft, 6-2008, S. 26). Die Substanz einer Gemeindeunternehmung erlaubt die Beschaffung von Fremdkapital, ohne dass sich die Gemeinde selbst verschulden muss. Alle Gemeinden mit eigener Gemeindeunternehmung treiben den Ausbau der Wärmeversorgung stark voran und glauben an deren langfristigen Erfolg.

Will Köniz beim Aufbau der Monopolinfrastruktur Fernwärme aussen vor bleiben wie seinerzeit bei der Strom- und Gasversorgung?

### **3.5 Keine finanzielle Belastung des Gemeindehaushalts – Potenzial für einmalige und wiederkehrende Erträge**

Die vorgesehene Verselbständigung ist in Bezug auf den aktuellen Gemeindehaushalt kostenneutral. Die heutigen Aktiven und Passiven, Rechte und Verpflichtungen gehen zum Stichtatum 1:1 an die neue Anstalt über. Eine darüber hinaus gehende Ausfinanzierung seitens der Gemeinde ist nicht nötig. Die übertragenen Werte bleiben Gemeindevermögen. Die neue Anstalt hätte mit einer Eröffnungsbilanz von CHF ca. 16 Mio. (heutige Buchwerte) und CHF 200 Mio. (restiertes effektives Anlagevermögen und Eigenkapital Rechnungsausgleich / Wiederbeschaffungsreserven) genügend Substanz, um selbständig tätig zu werden und auch Fremdmittel aufnehmen zu können.

Gewisse Rückwirkungen hat die Auslagerung auf die heutigen Verrechnungen. Die Spezialfinanzierungen der GBET gelten heute diverse Unterstützungsleistungen der Gemeindeverwaltung über interne Verrechnungen ab (FA: 100'000, PA: 18'000, STAB: 27'000, RE: 9'000, LV: 50'000, IZ: 135'000; Beträge von 2019). Während diverse Bezüge fortgeführt und weiterhin nach Aufwand verrechnet werden dürften (insb. Abteilung Liegenschaften, Rechtsdienst, Informatik), würden die Verrechnungen im Bereich Finanzen, Personal und Stab wegfallen. Während die Bereiche Personal und Stab nicht allzu sehr ins Gewicht fallen, würde die von

den GBET finanzierte Stelle bei der Finanzverwaltung wegfallen. Es wäre per Leistungsauftrag zu definieren, ob und in welchem Umfang gewisse Dienstleistungen weiterhin von der FA bezogen werden könnten.

Nach den im Rahmen der Grobanalyse «Sourcing DUB» getätigten Abklärungen gingen die Transaktionskosten der Verselbständigung vollständig z.L. der Spezialfinanzierungen Wasser und Abwasser (vgl. Kap. 3.6); verursachten also keine Belastung des Steuerhaushaltes.

Geprüft wurden verschiedene Optionen, wie der Gemeindehaushalt von der Verselbständigung direkt profitieren könnte. Zahlreiche geprüfte Optionen sind nicht umsetzbar. Die Abklärungen zeigen:

- Ein **Rückbehalt von Mitteln aus der Spezialfinanzierung** (Reduktion des Dotationskapitals auf das nötige Minimum; Rest Darlehen) ist nicht möglich, da diese gebührenfinanziert erhoben worden sind.
- Ebenfalls nicht möglich ist die Realisierung eines **Aufwertungsgewinnes**, obschon nach der Übertragung die stillen Reserven im Sinne einer «true and fair» Darstellung aufgelöst werden. Das kantonale Recht verbietet eine entsprechende Abschöpfung. Die aufgelösten Reserven werden als «Aufwertungsreserve» weiterhin in der Spezialfinanzierung geführt.
- Das Infrastrukturportfolio der Siedlungswasserwirtschaft ist über die letzten 110 Jahren nach Massgabe der Entwicklung aufgebaut worden. Es hat mit zunehmender Nutzungsdauer kontinuierlich an Wert verloren oder ist bereits tlw. mehrfach, z.L. Gebühren, erneuert worden. Da seit 1912 Gebühren erhoben werden, ist nicht anzunehmen, dass noch **steuerfinanzierte Sachwerte** in der Spezialfinanzierung sind. Diese hätten allenfalls der Gemeinde noch abgegolten werden können.
- Eine **Verzinsung des Dotationskapitals** ist zwar grundsätzlich möglich und könnte auch vorgesehen werden. Allerdings sind hier die Auflagen (insbesondere auch des Preisüberwachers) im gebührenfinanzierten Bereich sehr streng und dürften nicht wesentlich über den geltenden Referenzzinssätzen liegen. Bei den geltenden Zinsen wäre eine Verzinsung ohnehin nicht sehr relevant.

Positive Effekte könnten sich hingegen im Bereich der Betriebsgrundstücke und der Wärmeversorgung ergeben.

- Spezialfall Betriebsgrundstücke der Siedlungswasserwirtschaft, heute Eigentumseintrag im Grundbuch z.G. Einwohnergemeinde: Damit eine Gemeindeunternehmung handlungsfähig ist, müssten die im Wert erhaltenen oder sogar gestiegenen Betriebsgrundstücke überschrieben werden. Ein Veräusserungsverbot, bzw. eine Wertsteigerungsklausel wären festzuhalten. Es lässt sich nicht mehr abschliessend klären, ob diese Assets seinerzeit z.L. Gebühren oder z.L. des allgemeinen Haushaltes beschafft worden sind. Ob hierfür die evtl. früher z.L. des allgemeinen Haushaltes getätigte Investitionen erstattet oder sogar ein Wertzuwachs abgegolten werden müsste, wird politisch zu entscheiden sein. Denkbar ist eine Abgeltung im Umfang von ca. CHF 1.3 Mio. CHF an die Gemeinde.<sup>5</sup> Zu welchen Werten diese Grundstücke an eine verselbständigte Gemeindeunternehmung zu übertragen wären, müsste im Verlauf von Detailabklärungen geklärt werden.
- Steigt die Gemeindeunternehmung in die Fernwärmeversorgung ein, muss in diesem Geschäftsfeld in jedem Perimeter, bei jeder Beteiligung, zwingend ein angemessener Gewinn erzielt werden. Die FS UE schätzt aktuell das Potenzial für zusätzliche gewinnbringend betreibbare Wärmeverbände (ohne Baulandreserve Morillon), Wärmeabsatz, auf

---

<sup>5</sup> Bei einzelnen Parzellen ist von einem Wertzuwachs auszugehen (z.B. Wasserreservoir Blinzern und Spiegel). Für die Wasserversorgung sind zwischen 1912 und 2005 Betriebsgrundstücke angekauft worden. Gemäss Abklärungen der Liegenschaftsabteilung zu einem Kaufpreis von total rund CHF 1.2 Mio. Für die Abwasserentsorgung sind zwischen 1984 und 2014 durch die Gemeinde Betriebsgrundstücke zu einem Kaufpreis von CHF 129'000 beschafft worden.

knapp 100 GWh/a. Bei 65 % davon besteht für die Nutzung noch keine Trägerschaft. Dies stellt a priori das Geschäftspotenzial einer Gemeindeunternehmung «Wasser-Wärme-Köniz» dar. Bei einem mittleren heutigen Wärmetarif von 15 Rp/kWh beträgt das Ertragspotenzial bei Vollausbau für sie rund CHF 10 Mio./a. Nach Kalkulation BKW AG, 4.6 % Gewinnmarge, könnte die Tochterunternehmung der Gemeinde – bei voller Ausnutzung des Potenzials – bis zu CHF 0.5 Mio. Gewinn pro Jahr erzielen.

**Fazit:** Eine Verselbständigung der Siedlungswasserwirtschaft belastet den Steuerhaushalt nicht. Im Rahmen der erforderlichen Überschreibung der Betriebsgrundstücke müsste eine Abgeltung dieser wertbeständigen Assets zu Zeitwerten im Umfang von ca. CHF 1.3 Mio. an die Gemeinde diskutiert werden, weil die seinerzeitige Finanzierung nicht mehr rekonstruiert werden kann. Steigt die Gemeindeunternehmung erfolgreich in das Wärmegeschäft ein, kann nach heutigen Rahmenbedingungen von einem Gewinnpotenzial bis zu CHF 0.5 Mio. pro Jahr ausgegangen werden, an dem die Eigentümerin Gemeinde Köniz partizipieren könnte. Hochgerechnet auf die Nutzungsdauer von Wärmeverbänden von 40 Jahren zeigt dies die Gröszenordnung eines Gewinnabflusses aus der Gemeinde, falls dieses Geschäftsfeld externen Contractoren überlassen bleibt (bis CHF 20 Mio.). Eine Gewinnabschöpfung erscheint in einer Zeitperiode von ca. 15 Jahren ab ersten realisierten Wärmeverbänden oder massgeblichen Beteiligungen möglich.

### **3.6 Transaktionskosten verhältnismässig – belasten die Gemeinde nicht**

Die Verselbständigung wird Transaktionskosten auslösen. Angesichts des heute funktionierenden Betriebs und aufgrund praktischer Beispiele anderer Gemeindebetriebe in der Region dürften diese aber überschaubar bleiben. Sie belasten zudem den Gemeindehaushalt nicht, da sie der Spezialfinanzierung angerechnet werden.

Das Gros der Vorbereitungsarbeiten wird durch die bisherige Belegschaft der Gemeindebetriebe erarbeitet werden können. Nötig erscheint indessen die temporäre Anstellung einer (teilzeitigen) Projektleitung plus Assistenz während ca. 3 Jahren (ca. 300 TCHF), sei es als Entlastung der Führungspersonen oder zur direkten Unterstützung im Ausgliederungsprozess. Mit externen Kosten ist zu rechnen für die allgemeine Projektbegleitung (Detailkonzept, Rechtsgrundlagen der Anstalt, Businessplanung, Bestellung der Organe, Begleitung Change-Management), Revision des Business Cases und der Eröffnungsbilanz/-Erfolgsrechnung, den Aufbau des Finanz- und Rechnungswesens, das Personalmanagement sowie den justierten Auftritt (inkl. Kommunikation).

Der Gesamtaufwand (intern und extern) dürfte zwischen CHF 1.5 und 2 Mio. liegen (vgl. Ziff.6.3). Bei einem Effizienzpotenzial von ca. 0.5 Mio. CHF je Jahr (vgl. Kap. 3.2) wären diese Kosten in maximal 4 Jahren amortisiert.

### **3.7 Auswirkungen auf Finanzen: Keine Belastung – mittelfristiges Potenzial**

Die Gemeinde Köniz befindet sich in einer finanziell angespannten Situation. Der steuerfinanzierte Haushalt wird deshalb wenig Spielraum haben, zusätzliche Aufgaben wahrzunehmen oder grössere Investitionen in den Aufbau von Wärmeverbände zu tätigen.

In diesem Kontext bietet die Ausgliederung der Gemeindebetriebe Chancen, trotz des finanzpolitisch schwierigen Umfelds in die Zukunft zu investieren. Durch die Ausgliederung wird der steuerfinanzierte Haushalt nicht belastet, die Gebühren können längerfristig auf dem aktuell

tiefen Niveau gehalten werden und mittelfristig eröffnet sich ein gewisser finanzieller Handlungsspielraum. Dadurch, dass der Aufbau der nötigen Wärme-Infrastruktur unter der Kontrolle der Gemeinde erfolgen kann, ist mittel- bis langfristig mit Erträgen zu rechnen und es können erhebliche Synergien mit der Siedlungswasserwirtschaft erschlossen werden (vgl. Kap. 3.4).

Gleichzeitig kann ein wichtiger Beitrag zum Klimaschutz und zur Dekarbonisierung der Gemeinde geleistet werden.

Aus Sicht des Gemeindehaushalts ist die Ausgliederung als kostenloses Investment einzuordnen, welches mittelfristig für die Gemeinde Früchte trägt und auf lange Frist den Service Public «made in Köniz» sichern hilft.

### **3.8 Auswirkungen auf die Gemeindeverwaltung**

Die Folgen einer Verselbständigung auf die Gemeindeorganisation sind überschaubar. Die Direktion DUB würde um ca. 35 Personaleinheiten/FTE verkleinert. Dies eröffnet Potenzial für die allfällige Entlastung anderer Direktionen.

Mit dem geplanten Insourcing und der Zentralisierung der Grünpflege wird die DUB voraussichtlich zusätzliche Aufgaben übernehmen. Falls die in Arbeit befindliche Umsetzungsplanung realisiert wird, ist zusätzlich mit ca. 10-15 FTE in der DUB zu rechnen. Möglich wäre im Rahmen einer beschränkten Reorganisation die Übernahme von betrieblichen Anlagen wie Bad oder Eichholz oder anderer Aufgaben, welche in den Aufgabenbereich der DUB passen.

Der heutige DZ AUB der GBET würde in die neue Anstalt mitgehen. Die Synergien zu den Fachbereichen würden erhalten bleiben. Der Leistungseinkauf bei der Gemeindeunternehmung durch die Abteilung AUL für Sekretariatsdienstleistungen und für die Rechnungstellung, mittels Leistungsauftrag (wird bereits derart seit Jahren zwischen den Spezialfinanzierungen gehandhabt), wäre eine naheliegende und zweckmässige Lösung; für die Bestellerinnen würde sich nicht viel ändern. Die Arbeitsplätze des heutigen DZ AUB würden allerdings deutlich aufgewertet (interne Dienste/Finanzen der Gemeindeunternehmung).

Für die Geomatik wäre ebenfalls ein pauschaler Leistungsauftrag mit der Gemeindeverwaltung auszuhandeln, damit die GIS-Dienstleistungen weiterhin im heutigen Umfang und in der nötigen Qualität und Flexibilität für die Kernverwaltung erbracht werden können. Hierfür kann von Kostenneutralität für die Gemeinde ausgegangen werden (Verlagerung Personal- und Sachaufwand).

Der Vorsteher DUB (und ev. ein weiteres Gemeinderatsmitglied) würde die politische Verantwortung für die verselbständigten Gemeindebetriebe im Verwaltungsrat übernehmen. Dies im Rahmen einer vom Gemeinderat verabschiedeten Eigenerstrategie (vgl. Ziff. 2.3).

Auf die übrige Verwaltung und den Gemeinderat hätte die Ausgliederung keine grösseren Auswirkungen. Politik und Gemeinderat würden von (in aller Regel) unbestrittenen Geschäften und Vollzugsaufgaben entlastet. Die Finanzabteilung würde von Unterstützungsarbeiten für die GBET entbunden. Die Gemeinderechnung würde vom Führen der Spezialfinanzierungen Wasser und Abwasser entflochten und entlastet.

Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungszweigen und verselbständigter Anstalt, welche insbesondere im Bereich der Gemeindestrassen wichtig ist, wird im heutigen Umfang und mit den bestehenden Gefässen weitergeführt. Die Erfahrung aus Nachbargemeinden mit ausgliederten Gemeindebetrieben zeigt, wie wichtig diese Zusammenarbeit ist und dass diese in der Praxis sehr gut funktioniert. Wegen der direkten Ergebnisverantwortung darf sogar davon

ausgegangen werden, dass der Koordination der Bauaktivitäten zwischen Tochter und Gemeinde ein grösseres Augenmerk geschenkt würde.

### 3.9 Auswirkungen auf das Personal

Im Anstaltsreglement wird über die Ausgestaltung des Personalrechts zu entscheiden sein (vgl. Kap. 2.3). Unabhängig vom personalrechtlichen Status (öffentlich- oder privatrechtlich) wird das Personalrecht der Anstalt nahe am Personalrecht der Gemeinde liegen. Ausnahmen sind dort vorzusehen, wo es betrieblich nötig ist; insb. Spielraum bei den Löhnen im Rahmen der Rekrutierung, Flexibilität bei der Auflösung von Arbeitsverhältnissen, Anpassungen der Arbeitsbedingungen an diejenigen vergleichbarere Gemeindeunternehmungen, welche sich von Verwaltungen differenzieren.

«Mitarbeitende wurden zu Unternehmerinnen und Unternehmern»

M. Sterchi, Geschäftsführer Infrawerke Münsingen

Unbestritten ist, dass Mitarbeitende einer Anstalt nicht besser sind als Mitarbeitende einer Verwaltung. Aber: Die Rahmenbedingungen in einer Anstalt erlauben effizientere betriebliche Abläufe. So können die Kompetenzen weit nach

vorne delegiert werden und aufwändige politische Prozesse entfallen. Die Motivation und die Identifikation der Mitarbeitenden können verstärkt werden.

### 3.10 Auswirkungen auf die Bevölkerung (Kundschaft)

Die Auswirkungen auf die Bevölkerung können wie folgt zusammengefasst werden:

- Mit der Verselbständigung können **Kundenorientierung und Servicequalität** weiter gesteigert werden: Dies durch eine zentrale Kundenanlaufstelle, Verkürzung der Abläufe für die Erfüllung von Kundenbedürfnissen, Entscheidungskompetenzen der qualifizierten Mitarbeitenden im Kundenbereich, Packages für Hausanschlüsse Wasser-Abwasser-Wärme, zusätzliche Funktionalitäten Kundenportal, digitalisierte Interaktionen mit der Kundschaft u.a.m.
- Mit der erhöhten Flexibilität und der Effizienzsteigerung können der **Druck auf die Gebühren** vermindert und drohende Gebührenerhöhungen hinausgeschoben werden.
- Die **Akzeptanz gegenüber dem Gemeindeunternehmen** wird gehalten werden können. Dies zeigen alle vergleichbaren Gemeinden. Die Könizer Kundschaft wird neben den Rechnungen der BKW für Strom und ewb für Gas weiterhin eine Rechnung der Gemeindebetriebe für Wasser, Abwasser, Abfall und z.T. (neu) Wärme erhalten. Formal wird ein anderes (angepasstes) Signet im Briefkopf erscheinen.
- Was indessen wegfällt, ist die Möglichkeit, sich an der Urne zu Investitionen zu äussern, die bisher in der **Finanzkompetenz des Volks** lagen. Hier hat die Vergangenheit allerdings gezeigt, dass sämtliche bisherigen Vorlagen völlig unbestritten waren und jeweils mit über 90 % Ja-Stimmen angenommen wurden, ging es ja immer um gebührenfinanzierte Ausgaben.
- Inwieweit sich die Bevölkerung zu Übernahmen von **Ver- und Entsorgungsaufgaben anderer Gemeinden** (wie z.B. Oberbalm) oder zur Abtretung von Anlagen beispielsweise an den Wasserverbund Region Bern (WVRB) soll äussern können, kann im Anstaltsreglement definiert und durch Parlament und evtl. Bevölkerung politisch entschieden werden.

**Fazit:** Kann die Gemeindeunternehmung die Probleme und Herausforderungen der Zukunft (vgl. Kap. 2.2) dank der weiteren Professionalisierung meistern, profitiert die Kundschaft und die Bevölkerung in erster Linie von der auf lange Sicht garantierten Dienstleistung durch ein

gemeindeeigenes Unternehmen. Direkte und kurze Wege bleiben erhalten, die Dienstleistungsqualität wird zunehmen. Im Zusammenhang mit der Wärmeversorgung eröffnen sich finanzielle Vorteile für die Wasser- und Wärmekunden bei Tarifen sowie beim Bau und der Erneuerung der privaten Hausanschlüsse. Trotz Erhöhung der Investitionen in den Werterhalt der Wasserversorgunginfrastrukturen kann die Erhöhung der Gebühren weiter hinausgeschoben werden.

In der heutigen Organisationsform kann dies aufgrund der zu grossen Abweichungen zum Zielbild (vgl. Kap. 2.3, 2.4) kaum erreicht werden.

## 4. Risiken und Handlungsalternativen

### 4.1 Risiken der Verselbständigung

Die Risiken einer Ausgliederung der Gemeindebetriebe sowie des späteren Betriebs sind überschaubar. Die Gemeinde betritt nicht Neuland, sondern schliesst sich bewährten Lösungen in der bernischen und schweizerischen Gemeindelandschaft an. Entsprechend kann von reichen Erfahrungen anderer Gemeinden profitiert werden. Die finanziellen Risiken für das bisherige Geschäft werden nicht erhöht; im Gegenteil: Dank der strategischen Steuerung durch einen vom Gemeinderat gewählten, fachkundigen Verwaltungsrat kann die Bewältigung der bestehenden Probleme verbessert werden. Die folgende Tabelle listet die bedeutendsten Risiken und die entsprechenden Massnahmen auf.

Risiko	Eintreten	Folgen/Massnahmen
Verlust des politischen Einflusses; Entfremdung von Gemeinde und Anstalt	Klein	Die neue Anstalt bleibt ein Gemeindeunternehmen. Anstaltsreglement und Eignerstrategie sowie die Wahl der Verwaltungsräte als wichtige Hebel. Die Investitionsentscheide in die Wasseranlagen waren bisher immer unbestritten, so dass der Wegfall des Finanzreferendums nicht schwer wiegt.
Verteuerung des Betriebs, insbesondere mit überhöhten Kaderlöhnen und Luxuslösungen, Gefahr einer Gebührenerhöhung	Klein	Dieses Risiko besteht, wird mit geeigneten Vorgaben in Bezug auf Besoldung und Ergebnisse mittels Eignerstrategie und dessen Controlling begegnet werden.
Gebührenerhöhung	Klein	Effizienzvorteile des verselbständigten Betriebes ermöglichen es die Erhöhung der Gebühren weiter hinauszuschieben.
Mittelentfremdung Spezialfinanzierungen Wasser und Abwasser im Wärmegegeschäft	Klein	Spartenrechnung, gesetzliche Vorgaben, Revision und Preisüberwachung verhindern dies.
Akzeptanzverlust bei der Bevölkerung	Klein	Direkte Anspruchsgruppen der GBET wie einer Gemeindeunternehmung sind deren Kunden (6'000 Liegenschaftsbesitzerinnen und -besitzer). Zum Gros der Gesamtbevölkerung (Mieter/-innen) steht nur eine indirekte Beziehung über allfällige Nebenkostenabrechnungen.
Verlust von qualifiziertem Personal	Klein	Ihm können in der Anstalt attraktivere Arbeitsplätze und Entwicklungsperspektiven geboten werden.



Risiko	Eintreten	Folgen/Massnahmen
Risiko der Gemeinde für Verluste der Unternehmung	Klein	Das Risiko, dass die Gemeinde für Verluste der Unternehmung eintreten muss ist nicht grösser als beim heutigen Betrieb. Bei steuerfinanzierten Investitionen in die Wärmeversorgung wäre das Risiko von Verlusten grösser, da auf Seiten Gemeindeverwaltung weniger fachliches Know-how zur Verfügung steht als bei einem ausgegliederten Betrieb, der in diesem Bereich tätig ist.
Risiko Wärmegeschäft	Mittel	Unternehmerisches Risiko vorhanden. Allerdings bewirtschaftbar durch schlüssige Businesspläne und langfristige Abnahmeverträge. Risiken können durch fachkompetenten Verwaltungsrat besser bewirtschaftet werden, der auch persönlich haftet.
Ungleichbehandlung Personal und damit Unmut im Gemeindepersonal	Klein	Das Personalrecht der neuen Anstalt wird nahe an demjenigen der Gemeinde sein. Die Ausnahmen werden zu begründen sein. Der Gemeinderat wird Vorgaben zum Personalrecht machen.

#### 4.2 Handlungsalternative 1: Erhöhung des Handlungsspielraums innerhalb Verwaltung

Sollte der Lösungsansatz einer Verselbständigung keine politische Mehrheit finden, müsste der Handlungsspielraum der Gemeindebetriebe innerhalb der Verwaltung aus den eingangs erwähnten Gründen deutlich erhöht werden; mindestens:

- **Bedarfsgerechte Erhöhung des Investitionsvolumens**, insbesondere für den Werterhalt des Wasserleitungsnetzes
- **Temporäre Erhöhung des Stellenetats** um mehrere Stellen
- **Genehmigung von Rahmenkrediten** für Investitionen in Werterhalt und Wasserqualität
- **Erhöhung Ausgaben- und Vergabekompetenz** für die Abteilung und die Fachbereiche
- Generelle **Anpassung der Kompetenzen der Linienstellen** an die laufend steigende Verantwortung
- Öffnung von **zusätzlichen Lohnklassen oder Lohnstufen** für Spezialisten/-innen und Kader (Marktzuschlag)
- **Erhöhung Personalentwicklungsbudget** in Verfügungskompetenz der Abteilung/Direktion

Mit diesen Massnahmen könnten einige Verbesserungen erzielt werden. Diese sind allerdings deutlich kleiner als in einer selbständigen Gemeindeunternehmung, weil die hohe Anzahl Entscheidungsebenen und die in der GO festgelegten Finanzkompetenzen bestehen bleiben (vgl. Abb. 2). Ob damit die mittelfristig drohende Gebührenerhöhung abgewendet werden könnte, bleibt fraglich. Ein Engagement und eine Beteiligung der Gemeinde an dem sich im Aufbau befindenden Wärmemarkt ist indes nicht möglich. Es gäbe für GBET keine Möglichkeit sich in der Fernwärmeversorgung zu engagieren und für die Gemeinde keine Alternative, an den zu erwartenden Gewinnen zu partizipieren. Kooperationen mit selbständigen Werken bleiben ebenfalls unrealistisch.

Risiko	Eintreten	Folgen/Massnahmen
Gebührenerhöhung	Mittel	Mögliche Optimierungsmassnahmen reichen nicht aus, um die nötigen Effizienzvorteile zu erschliessen.
Kein Einstieg in den Wärmemarkt	Hoch	Angesichts der aktuellen Lage kann sich die Gemeinde ein zusätzliches Investment in die Wärmeversorgung nicht leisten. Wärmeversorgung wird selektiv von ausserkommunalen Unternehmen wahrgenommen. Gewinne und Wertschöpfung fallen ausserhalb der Gemeinde an.
Verpassen von Kooperationsmöglichkeiten	Hoch	Angesichts des Zeitbedarf für Entscheide können Kooperationen mit Dritten (z.B. Beteiligungen, Investitionsentscheide) nicht, oder nicht rechtzeitig, getroffen werden
Verlust von qualifiziertem Personal	Mittel	Massgebliche Nachteile gegenüber den Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt Werkpersonal bleiben bestehen.

**Fazit:** Die vorliegende Lösung könnte zwar einige Probleme beheben, aber die Effizienz- und Effektivitätsgewinne nicht im vollen Umfang erschliessen. So fehlt die Kooperationsfähigkeit und die Möglichkeit, in neue Geschäftsfelder zu einzusteigen.

### 4.3 Nullvariante: Ablehnung aller Massnahmen

Bei dieser Variante werden keine Massnahmen zur Optimierung des Status Quo eingeleitet. Die heutige Einbettung in die DUB bleibt unverändert. Mit dieser Nullvariante bleiben die bereits im Bericht «Sourcing DUB» beschriebenen Schwächen und Risiken bestehen.

Risiko	Eintreten	Folgen/Massnahmen
Gebührenerhöhung	Hoch	Eine Gebührenerhöhung in den kommenden Jahren wird nicht zu vermeiden sein (Finanzkontrolle, 2016).
Kein Einstieg in den Wärmemarkt	Hoch	Angesichts der aktuellen Lage kann sich die Gemeinde ein zusätzliches Investment in die Wärmeversorgung nicht leisten. Wärmeversorgung wird selektiv von ausserkommunalen Unternehmen wahrgenommen. Gewinne und Wertschöpfung fallen ausserhalb der Gemeinde an.
Verpassen von Kooperationsmöglichkeiten	Hoch	Wie Handlungsalternative 1.
Verlust von qualifiziertem Personal	Hoch	Im Fachkräftemarkt, der durch unternehmerisch ausgerichtete Betriebe beherrscht wird, wird sich die Gemeinde nicht behaupten können. Es droht ein Abgang von qualifizierten Kräften.
Substanzverlust Infrastruktur	Hoch	Mit einer Beibehaltung des aktuellen Investitionsumfelds werden die Infrastrukturanlagen weiter an Substanz einbüssen.

## 5. Schlussbemerkungen

Die GBET stehen in den nächsten Jahren vor grossen Problemstellungen. In der letzten Dekade ist es nicht gelungen, den Wertverlust insbesondere im öffentlichen Wasserleitungsnetz durch ausreichende Erneuerungsinvestitionen zu begegnen. Nach den Abklärungen der Finanzkontrolle (nachhaltige Finanzierung, 2016) drohen ab 2025 Gebührenerhöhungen bei Wasser und Abwasser. Zum gleichen Zeitraum wird aufgrund natürlicher Abgänge ein Drittel des Fachpersonals zu ersetzen sein. Wenn der Service Public der Siedlungswasserwirtschaft Köniz für die mittlere und längere Zukunft aufrechterhalten werden soll, sind heute Massnahmen einzuleiten.

Die Investitionstätigkeit ist so rasch wie möglich auf das nötige Niveau zu erhöhen, um die Gebrauchstauglichkeit der Infrastruktur zu erhalten. Dies bedingt zusätzliche personelle Ressourcen. Beides wird dem noch vorhandene Eigenkapital der Spezialfinanzierungen unmittelbar zusetzen. Die drohende Gebührenerhöhung wird in der nächsten Legislatur kaum zu vermeiden sein.

Diese schwierige Ausgangslage vermag eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Gemeindebetriebe sowie eine umfassende Nutzung von baulich-betrieblichen Synergien mit der in den nächsten Jahrzehnten auszubauenden Fernwärmeversorgung massgeblich zu verbessern wie die Erfahrungen in Drittgemeinden unisono belegen. Als Verwaltungsabteilung sind die GBET dazu nicht in der Lage.

Ein bewährter Weg ist die Verselbständigung der kommunalen Werkbetriebe in eine Tochterunternehmung der Gemeinde, ausgestattet mit den erforderlichen unternehmerischen Kompetenzen und Verantwortungen.

Eine Ausgliederung löst nicht alle Probleme, verbessert jedoch die Ausgangslage zur Meisterung der Herausforderungen deutlich stärker als ein Verbleib in der Zentralverwaltung, allenfalls ausgestattet mit einem Sonderstatut für die Spezialfinanzierungen. Dies, weil:

- in den stark regulierten Aufgaben der Siedlungswasserwirtschaft **kaum politische Entscheidungen** zur Diskussion stehen, es somit wenig Sinn macht die kommunalen Prozesse zur politischen Legitimation gemäss GO zu belasten;
- in einer schlank organisierten kleineren Gemeindeunternehmung (dies wäre «Wasser-Wärme-Köniz» mit einem Jahresumsatz inkl. Wärmeversorgung von ca. 25 Mio.) **deutliche Effizienzgewinne** zu erwarten sind, dies zeigen unisono alle ausgegliederten Gemeindewerke;
- dank ausgewogener A/K/V eine Gemeindeunternehmung auf **Bedürfnisse Dritter** (Kunden, Drittwerke, Strasseneigentümer Kanton/Gemeinde) deutlich schneller und flexibler reagieren, bzw. agieren kann;
- in der Wärmeversorgung ein **grosses Synergiepotenzial mit Gewinnaussichten** besteht; nutzt die Gemeinde die noch nicht vergebenen Gebiete selbst, können die Erneuerung der Wassernetze und der Neubau von Wärmeleitungen aus einer Hand erfolgen; es kann ein Gewinnabfluss während der Betriebsphase neuer Wärmeverbünde in der Grössenordnung von gegen CHF 20 Mio. verhindert werden;
- ein **Einstieg in die Wärmeversorgung**, mittels Beteiligungen/Kooperationen oder selbstständig, nur mit einer Gemeindeunternehmung denkbar ist; diese sollte neben der Wärme als Querverbandsunternehmung weitere Geschäftsfelder bearbeiten können, um maximal von internen Synergien profitieren zu können und damit wirtschaftlich zu sein;
- **mit der Siedlungswasserwirtschaft und der Wärmeversorgung sich eine gut positionierbare Gemeindeunternehmung ergäbe, welche Verbesserungen in Bezug auf Effizienz und Effektivität bringt und die lokalen Kundenbedürfnisse gut abdecken könnte.**

## 6. Anhänge

### 6.1 Vergleich verschiedener Gemeindeunternehmungen

Querverbundunter- nehmen	Art	Was- ser	Ab- wasser	Wärme	Strom	Gas	Komm.	Abfall	GIS
Energie Belp	AG	✓	--	✓	✓	--	✓	--	--
Energie Wasser Bern ewb	ÖA	✓	--	✓	✓	✓	✓	--	✓
Energie Service Biel ESB	ÖA	✓	--	✓	✓	✓	✓	--	--
Energieversorgung Büren evb	AG	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
localnet Burgdorf	AG	✓	--	✓	✓	✓	✓	--	✓
Energie Seeland e- sag	AG	✓	--	✓	✓	--	✓	--	--
Industrielle Betriebe Interlaken ibi	AG*	✓	✓**	✓	✓	✓	--	--	✓
Industrielle Betriebe Langenthal ibl	AG	✓	--	--	✓	✓	✓	--	--
Infrawerke Münsin- gen IWM	ÖA	✓	(✓)***	✓	✓	--	--	--	✓
Gemeindebetriebe Muri gbm	ÖA	✓	✓	(✓)	--	✓	✓	--	--
Net Zug Steffisburg	AG	✓	--	✓	✓	✓	--	--	--
Energie Thun	AG	✓	--	✓	✓	✓	--	--	--
<b>Vergleich GBET Kö- niz</b>	<b>Verw</b>	<b>✓</b>	<b>✓</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>(AUL)</b>	<b>✓</b>

ÖA = öffentlich-rechtliche Anstalt; AG = Aktiengesellschaft; Verw.= öffentliche Verwaltung

Komm.= (Tele-)Kommunikation bzw. deren Netze; GIS = Geoinformationssystem

\* AG seit 01.01.2019, davor öffentlich-rechtliche Anstalt; \*\*Fachstelle Siedlungsentwässerung; \*\*\*Bestrebungen im Gange

Es fällt auf, dass alle zwölf aufgeführten Querverbundunternehmen die Wasserversorgung im Portfolio haben. Keine einzige Gemeinde im Kanton Bern führt eine grössere Wasserversorgung als Teil der Gemeindeverwaltung. Die dargestellten Querverbundunternehmen bis auf drei Ausnahmen haben jedoch keine Leistungen der Siedlungsentwässerung (Abwasser) im Angebot. Alle bieten neben der Wasserwirtschaft mindestens zwei weitere leitungsgebundene Produkte bzw. solche mit Netzinfrastrukturen an. Am verbreitetsten sind Wärme- und Stromversorgung (jeweils alle ausser zwei). Drei Viertel der Unternehmen bieten zusätzlich entweder Gas oder Kommunikationsnetze oder beides an. Geomatikdienste bieten vier Unternehmen an (i.d.R. grössere Werke, welche sie auch Dritten anbieten). Die Abfallbewirtschaftung wird in keinem der Unternehmen betrieben.

Mit den selbständigen Gemeindeunternehmen Infrawerke Münsingen (IWM), Gemeindebetriebe Muri (gbm), Energie Belp AG (EBAG) und Energie Service Biel (ESB) wurden direkte Gespräche geführt. Die Ergebnisse sind dokumentiert und einsehbar (nachfolgend verlinkt)

## 6.2 Synergiepotential Wasser-Fernwärme

Perimeter Köniz-Liebefeld

Strasse	Länge	Durchmesser	Laufmeterpreis Tiefbau			Annahme Synergiepotential		
			WV allein	Fernwärme allein	Zusammen	%	CHF/m	CHF
	m	mm	CHF/m	CHF/m	CHF/m			
Dianaweg	190	100	460.00	700.00	1'160.00	30	348.00	66'120.00
Gartenstadtstrasse	66	200	930.00	700.00	1'630.00	30	489.00	32'274.00
Gartenstadtstrasse	110	200+200	930.00	700.00	1'630.00	30	489.00	53'790.00
Gartenstadtstrasse	142	200+300	930.00	700.00	1'630.00	30	489.00	69'438.00
Hessstrasse	420	300+125	1'390.00	700.00	2'090.00	30	627.00	263'340.00
Kohlenweg	85	120	460.00	700.00	1'160.00	30	348.00	29'580.00
Könizstrasse	265	120	1'390.00	700.00	2'090.00	30	627.00	166'155.00
Sägemattstrasse	480	100/120	930.00	700.00	1'630.00	30	489.00	234'720.00
Sägestrasse	300	200	930.00	700.00	1'630.00	30	489.00	146'700.00
Schwarzenburgstrasse	270	250	1'390.00	700.00	2'090.00	30	627.00	169'290.00
Sportweg	470	100	460.00	700.00	1'160.00	30	348.00	163'560.00
<b>Total</b>	<b>2'798</b>							<b>1'394'967.00</b>

### Methodik:

Im prognostizierten Wärmeverbundperimeter Köniz-Liebefeld (Wärmeversorgungsplanung FS UE / INES, 2013) wurde der Erneuerungsbedarf am Leitungsnetz der Wasserversorgung (Erneuerungsplanung öffentliches Leitungsnetz) überlagert. Angenommen wird, dass die Fernwärmetrassen zur Erschliessung des Gebietes weitgehend den bestehenden Wassertrassen folgen, um die Liegenschaften anzuschliessen und von den Kostenvorteilen profitieren zu können. Die Laufmeterpreise sind auf Erfahrungswerte abgestützt. Das Synergiepotenzial wird zurückhaltend mit 30 % angenommen.

08.12.2020/prd

### 6.3 Schätzung Transaktionskosten

#### Interne Aufwendungen

Nr.	Thema	Beschrieb	Intern Anzahl Tage		Kosten Total	z.L. Gemeinde	z.L. GBET (alt / neu)
<b>1</b>	<b>Grundlagen</b>						
1.1	Anstaltsreglement		10.0		10'800		10'800
1.2	Weitere Dokumente wie Eigenerstrategie oder Gebührenreglement		10.0		10'800		10'800
1.3	kommunale Reglemente / Verordnungen		10.0		10'800		10'800
	<b>Subtotal</b>				<b>21'600</b>	<b>-</b>	<b>32'400</b>
<b>2</b>	<b>Organisation/ Governance</b>						
2.1	Aufstartvorbereitung	Eckwerte der Organisation der Anstalt als Hintergrundinformation und Aufstartvorbereitung. Organisationsreglement, Personalreglement, Unterschriftenreglement, Spesenreglement etc.	30.0		32'400		32'400
2.2	Rekrutierung Organe, Mandatsverträge	Erstellung Profile, Verfahre	10.0		10'800		10'800
2.3	Steuerregelungen		5.0		5'400		5'400
2.4	Baurechts- und Sacheinlageverträge	Erstellung Verträge, Genehmigungsverfahren, Eintrag in Grundbuch; ca. 600 Stunden (SVSA, SID, Baurechtsgeber, AGG)	20.0		21'600		21'600
	<b>Subtotal</b>				<b>70'200</b>	<b>-</b>	<b>70'200</b>

Nr.	Thema	Beschrieb	Intern Anzahl Tage		Kosten Total	z.L. Gemeinde	z.L. GBET (alt / neu)
<b>3</b>	<b>Personalrechtliche Anpassung</b>						
3.1	Grundlagen, neues Personalreglement		20.0		21'600		21'600
3.2	Neue Anstellungsverträge		25.0		27'000		27'000
3.3	Sozialversicherung (insb. PK)		5.0		5'400		5'400
3.4	Besitzstandsregelungen und Mutationen		0.0		-		-
	<b>Subtotal</b>				<b>54'000</b>	<b>-</b>	<b>54'000</b>
<b>4</b>	<b>Betriebliche Funktionen</b>						
4.1	Übernahmeinventar/Rechnungsabgrenzungen		10.0		10'800		10'800
4.2	Vertragswesen		10.0		10'800		10'800
4.3	Aufbau Finanz- und Rechnungswesen		40.0		43'200		43'200
4.4	Aufbau ICT		5.0		5'400		5'400
4.5	Erarbeitung und Abschluss Service- Zusammenarbeitsverträge	inkl. Anpassung Kundenverträge	30.0		32'400		32'400
4.6	Anpassung Geschäftsprozesse	interne Abläufe	50.0		54'000		54'000
4.7	CD/CI	Anpassungen Vorlagen, Beschriftungen	30.0		32'400		32'400
4.8	Organisationsentwicklung	inkl. Leistungen der Linie	20.0		21'600		21'600
4.9	Weitere Initialkosten		10.0		10'800		10'800
	<b>Subtotal</b>				<b>221'400</b>	<b>-</b>	<b>221'400</b>
<b>5</b>	<b>Neuregelung Schnittstellen</b>						
5.1	Gemeinde		20.0		21'600	10'800	10'800
5.2	GBET zu Stakeholdern		10.0		10'800		10'800
	<b>Subtotal</b>			<b>-</b>	<b>32'400</b>	<b>10'800</b>	<b>21'600</b>
	<b>Total</b>		<b>380.0</b>		<b>399'600</b>	<b>10'800</b>	<b>399'600</b>

### Externe Kosten (Personal- und Sachaufwand)

Nr.	Thema	Beschrieb			Kosten Total	davon Gemeindegemeinde	davon GBET (alt/neu)
1.1	Rekrutierung Organe, Mandatsverträge	<b>Dienstleistungen Dritter</b> Externes Mandat für CEOe/VRPe			60'000		60'000
1.2	Baurechts- und Sacheinlageverträge	<b>Dienstleistungen Dritter</b> Grundbuchamt/Notar			50'000		50'000
1.3	Aufbau Finanz- und Rechnungswesen	<b>Dienstleistung Dritter</b> inkl. ERP			500'000		500'000
1.4	Aufbau ICT	Sachkosten und DL Dritter			200'000		200'000
1.5	CD/CI	<b>Sachkosten</b> Aufbau Web-Infrastruktur und Web-Plattform			150'000		150'000
1.6	Drucksachen	<b>Sachkosten</b> Abstimmungsbotschaft Firmendrucksachen			50'000		50'000
1.7	Externe Expertise Beratung und Begleitung	<b>Dienstleistungen Dritter</b> Fachliche und methodische Unterstützung, inhaltliche Erarbeitung von Lieferergebnissen, Projektmanagement, Begleitung politischer Prozess			200'000		200'000
	<b>Total</b>				<b>1'210'000</b>	<b>-</b>	<b>1'210'000</b>

#### Tagesansätze in CHF

Intern	1'080	CHF (8 Std. à 135)
Extern	2'000	CHF (8 Std. à 250)

08.01.2021 fl